







SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018

“Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos”









© Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje

Calle 57 No. 8 – 69

Bogotá D.C., Colombia

Teléfono +57 (1) 546 15 00

www.sena.edu.co

E-mail: direccionplaneacion@sena.edu.co

Consejo Directivo Nacional



Equipo Directivo

HERNANDO ALFONSO PRADA GIL
DIRECCIÓN GENERAL

JUAN PABLO ARENAS QUIROZ
DIRECCIÓN JURÍDICA

IVÁN ERNESTO ROJAS GUZMÁN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO

PIEDAD JIMÉNEZ MONTOYA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

MARÍA ANDREA NIETO ROMERO
DIRECCIÓN DE EMPLEO Y TRABAJO

MAURICIO ALVARADO HIDALGO
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL

JUAN MANUEL VALDÉS BARCHA
DIRECCIÓN SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

JUAN PABLO CASTRO MORALES
DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y RELACIONES CORPORATIVAS

RAÚL EDUARDO GONZÁLEZ GARZÓN
OFICINA DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

DORA MILENA GARCÍA MORENO
OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

JUAN MANUEL VALDÉS BARCHA (ENCARGADO)
OFICINA DE COMUNICACIONES

CARLOS MAURICIO CORREDOR VERA
OFICINA DE SISTEMAS

MILTON NUÑEZ PAZ
SECRETARÍA GENERAL

Contenido



Índice de Ilustraciones



INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Plan Estratégico SENA 2015-2018 en el que se plantean las apuestas institucionales que permitirán a la Entidad su adaptación y proyección, de cara a la perspectiva de un país en paz, equitativo y educado, a la situación económica del país, a los avances tecnológicos y a las nuevas realidades del mercado laboral.

El plan ha sido construido en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014- 2018, "Todos por un nuevo país", el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio del Trabajo 2015-2018 y los documentos emanados del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) en los que el SENA ha venido participando.

Este documento consta de tres capítulos. En los capítulos 1 y 2 se presenta el proceso de elaboración del plan y el contexto de la política del Gobierno Nacional en el cual el SENA asume compromisos y contribuciones en cumplimiento del PND y del Plan Sectorial del Ministerio del Trabajo, que son fundamento para la formulación estratégica de la Entidad.

El capítulo 3 define los elementos estratégicos para la proyección del SENA al año 2018, a saber: principios, valores y compromisos institucionales; visión, misión, MEGA META, Modelo Estratégico, Mapa Estratégico Institucional y el Cuadro de Mando Integral, instrumento para el seguimiento y control del plan. Esta herramienta brindará información periódica sobre los resultados del desempeño y facilitará la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional.

En el marco del Decreto 2482 de 2012, el presente plan desarrolla el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y sus cinco políticas de desarrollo administrativo. La primera Política correspondiente a la Gestión Misional y de Gobierno, se presenta en los numerales 3.1 a 3.5.2. Las cuatro políticas restantes: Transparencia, Participación y Servicio Ciudadano, Gestión del Talento Humano, Eficiencia Administrativa y Gestión Financiera se desarrollan en el punto 3.5.3, con sus respectivos elementos. Finalmente, el capítulo 4 describe la forma cómo se ha proyectado la financiación del presente plan.

Este plan estratégico es el fundamento para que las dependencias en todos los niveles de la organización planifiquen sus operaciones, consolidándolas en el Plan de Acción Anual, instrumento que asegura su implementación.

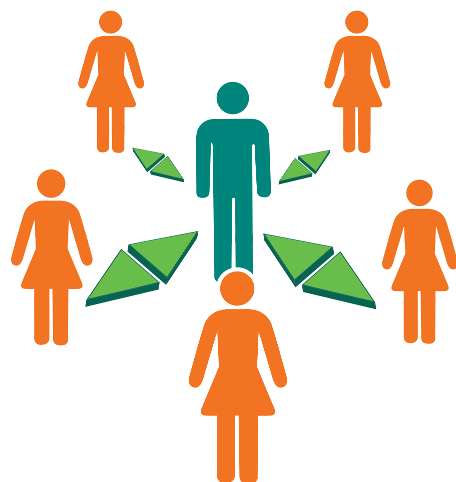
> *"... las apuestas institucionales que permitirán a la Entidad su adaptación y proyección, de cara, a la perspectiva de un país en paz, equitativo y educado..."*



1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

La formulación de este plan se fundamentó en construir sobre las capacidades y logros de la Entidad, "Construir sobre lo construido". Por ello, se han tenido en consideración, entre otros, el análisis situacional y las proyecciones de la Entidad formulados en los documentos: "Estrategia de Mediano Plazo", de julio de 2014; "Lineamientos del Plan Estratégico del SENA", de diciembre de 2014 y "Optimización de Portafolio de TI y Alineación Estratégica - Centro de Excelencia para las capacidades de información del SENA", de marzo de 2015.

Adicionalmente, se tomaron como insumos los logros obtenidos con la implementación del Plan Estratégico SENA 2011-2014 y los resultados de las evaluaciones de impacto realizadas en 2014 a programas institucionales.



El 5 de marzo de 2015 en la sesión 1514 del Consejo Directivo Nacional, el Director General presentó los lineamientos para la construcción del presente Plan Estratégico, el proceso continuó con la participación de los miembros de la comunidad SENA, durante los meses de mayo a julio de 2015, permitiendo recoger el conocimiento, las opiniones y expectativas de los diversos grupos de interés internos y externos de la Entidad: empresarios, poblaciones vulnerables, aprendices, egresados, instructores y funcionarios, de todas las regiones del país.

Para ello se realizaron reuniones de trabajo, grupos focales y se aplicó una encuesta virtual. Los resultados obtenidos se utilizaron para consolidar los lineamientos del Plan Estratégico.

Complementando la labor anterior, se realizaron dos sesiones de trabajo en diciembre de 2014 y julio de 2015 con el total del equipo directivo del nivel central, regional y de centros de formación.

Como resultado, se obtuvo la formulación de la estrategia institucional y su medición a través de la MEGA META.

A continuación, la representación gráfica del proceso seguido para construir el presente plan.

Ilustración 1. Proceso de elaboración de Plan Estratégico Institucional 2015 -2018





2. CONTEXTO: EL SENA EN EL MARCO DE LA POLÍTICA NACIONAL

2.1. EL SENA EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014 – 2018, "Todos por un nuevo país".

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 se fundamenta en tres pilares: i) Paz, ii) Equidad y iii) Educación, y plantea seis estrategias transversales: i) Competitividad e infraestructura estratégicas, ii) Movilidad social e igualdad de oportunidades, iii) Transformación del campo, iv) Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz, v) Buen gobierno y vi) Crecimiento verde.

Ilustración 2. Estructura del Plan Nacional de Desarrollo 2004 - 2018



Fuente: DNP. 2015. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018

En alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el SENA formula sus aportes estratégicos y compromisos que generan retos institucionales, fundamentados en la estrecha relación que existe entre formación profesional integral, trabajo decente[1] y desarrollo productivo, y el desafío que esto implica, respecto a las transformaciones institucionales para aportar a la productividad de las personas, de las empresas, a la competitividad del país y al impacto en las condiciones de empleabilidad de los colombianos que se traducen en el aumento de personas colocadas en el mercado laboral, la inclusión y la movilidad social.

En este escenario, el SENA compromete sus capacidades y esfuerzos en: mejorar la calidad en su proceso formativo, fortalecer la pertinencia (sectorial, territorial y poblacional) de todos sus programas y servicios, aumentar la tasa de retención del aprendiz, aumentar la confianza de los empresarios, conectar a los aprendices con el trabajo decente y apoyar con sus servicios a las poblaciones en sus diferentes condiciones.

La actuación del SENA frente a los desafíos que se plantean en los tres pilares del PND, estará orientada a brindar una oferta de servicios, en integración con el territorio, que permita el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones, contribuyendo a mejorar la productividad empresarial y a potenciar las competencias laborales y las oportunidades de vinculación al trabajo; incidiendo en la generación de ingresos de la población a través de la formación profesional integral, la certificación de competencias laborales, la vinculación a un empleo decente, el fomento al emprendimiento y la consolidación de proyectos productivos inclusivos. Estas intervenciones se realizarán bajo la premisa de la gestión medida por resultados.

A continuación se presentan las apuestas que, directa o indirectamente, vinculan al SENA con el PND:

En los tres pilares del Plan:

Paz: El Gobierno Nacional tiene como reto la creación de condiciones necesarias para una sociedad en paz, promoviendo la garantía efectiva de los derechos y el fortalecimiento de las instituciones con un enfoque territorial, y el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana y la confianza de los colombianos en las instituciones.

En este pilar, el objetivo en el cual el SENA aporta, está relacionado con la reducción de las desigualdades sociales y territoriales, específicamente, entre los ámbitos urbano y rural; fomentando el desarrollo integral del campo como garantía para la igualdad de oportunidades. Aquí la Entidad participa con la oferta institucional en integración con el territorio.

De manera específica, focalizará sus esfuerzos y recursos para desarollar acciones de formación profesional, emprendimiento, fortalecimiento de la asociatividad, orientación e intermediación laboral que permitan mejorar y ampliar, especialmente, las oportunidades de los pobladores rurales y las poblaciones vulnerables; aportando simultáneamente a la competitividad sectorial.

[1]Trabajo decente es un concepto propuesto por la Organización Internacional del Trabajo que establece las condiciones que debe reunir una relación laboral para cumplir los estándares laborales internacionales, de manera, que el trabajo se realice en forma libre, igualitaria, segura y humanamente digna.
SOMAVÍA, Juan. Trabajo Decente: Memoria del Director General, OIT, 1999.
En http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm



Hacia este propósito, el SENA implementará la iniciativa AgroSENA, el Programa SENA Emprende Rural - SER, fortalecerá su articulación interinstitucional para la atención a poblaciones vulnerables e implementará la política de atención a población con discapacidad.

En lo que respecta a las poblaciones afectadas por el conflicto armado, el SENA, como entidad líder en la atención a este grupo de personas y sus familias, mediante los servicios de formación para el trabajo, emprendimiento, la orientación e intermediación laboral; tiene como propósito fortalecer su oferta integral de servicios para que estas personas puedan integrarse al mercado laboral, bien sea como empleados o como emprendedores de su propio plan de negocio.

Para ello, consolidará acciones de fortalecimiento institucional a través de la Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono, con el fin de enriquecer e integrar estrategias de inclusión para la reconciliación y la reintegración, mediante la 'Oferta de formación para la paz' que contempla dos programas : i) Fortalecimiento de competencias laborales del talento humano de la entidad, con énfasis en los instructores, para el abordaje de la población, el desempeño en los recintos, la gestión de apoyos integrales que eviten altos niveles de deserción y promuevan un mayor impacto en la formación, y ii) Formación de agentes de paz.

Complementariamente, consolidará la articulación y coordinación de sus servicios con las entidades del Gobierno Nacional como la Agencia Colombiana para la Reintegración, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas; entre otras.

Equidad: El país adopta un modelo de desarrollo más incluyente y sostenible hacia la disminución de los índices de pobreza, basado en la concepción de desarrollo humano integral, que ofrezca a los colombianos mejores posibilidades de ingresos, salud, educación, vivienda y protección frente a riesgos.

La actuación del SENA en este desafío se focaliza en la oferta de servicios a poblaciones vulnerables, como aporte al desarrollo económico incluyente del país y sus regiones; potenciando las competencias laborales y las oportunidades de vinculación al trabajo e incidiendo en la generación de ingresos de la población, a través de la formación, la certificación de competencias laborales, su vinculación al empleo decente, el fomento al emprendimiento y la consolidación de proyectos productivos inclusivos.

Educación: "Colombia la más educada", tiene como fin convertir a Colombia en el país con mejores índices de calidad educativa en Latinoamérica, en el año 2025. Su propósito en el cuatrienio es "El cierre de las brechas en acceso y calidad a la educación entre individuos, grupos poblacionales y regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos"[2].

El Gobierno Nacional se propone construir el Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), concebido como una organización de los diferentes niveles de formación post – media, el cual se compone de dos grandes pilares: uno de educación universitaria y otro de formación profesional. Dentro de los objetivos del SNET se resaltan: ofrecer y facilitar opciones educativas diferenciadas, de acuerdo con necesidades e intereses regionales y nacionales, y realizar el diseño y la implementación de procesos de formación desde una construcción conjunta entre los sectores productivo y educativo; asegurando mayor acceso, calidad y pertinencia, para mejorar la movilidad entre los niveles de formación post– media.

Estas apuestas se traducirán en la coordinación de acciones interinstitucionales con el Ministerio del Trabajo, en particular las que están a cargo del SENA, como instancia responsable de dirigir la implementación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y lograr el reconocimiento de las cualificaciones y la formación para el trabajo.

En las estrategias del plan: Como se presenta en la Ilustración No. 2, el Plan Nacional de Desarrollo contempla las cinco primeras estrategias como transversales, siendo éstas las apuestas sobre las que se sustenta el plan de gobierno del país, a saber: Competitividad e infraestructura, Movilidad Social, Transformación del Campo, Seguridad, Justicia y Democracia para la construcción de paz y Buen gobierno; y la útlima denominada Crecimiento verde, una estrategia definida como envolvente. A continuación, se describe la intervención del SENA en estas estrategias.

Competitividad e infraestructura estratégicas: el PND tiene dentro de sus propósitos incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo, la ciencia, la tecnología y la innovación.

Considerando que el talento humano competente es factor decisivo en el incremento de la productividad, se requiere del SENA acciones tendientes a ofrecer formación profesional integral pertinente y de calidad, la producción o actualización de normas de competencia laboral, la evaluación y certificación de colombianos en estas normas, la articulación de doble vía y de mutuo beneficio con el empresario, así como el desarrollo de procesos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

En el capítulo de Ciencia, Tecnología e Innovación, el SENA compromete sus esfuerzos a través del Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SENNOVA), cuyo propósito es fortalecer los estándares de calidad y pertinencia, en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, de la formación profesional impartida en la Entidad. SENNOVA reúne diferentes líneas, programas y proyectos de cultura e innovación, entre ellas, Tecnoacademias y Tecnoparques, investigación aplicada, investigación en formación profesional, programas de fomento a la innovación empresarial y extensionismo tecnológico.

Movilidad social: El propósito de esta estrategia transversal es que el Estado colombiano sea el soporte para la consolidación de las capacidades de la población, fomentando la calidad de vida, la equidad y la movilidad social. Esta construcción está pensada siguiendo la lógica del desarrollo humano.

En relación con el quehacer de la Entidad, el propósito es contribuir a incrementar las oportunidades de enganche laboral en empleos de calidad. Lo anterior, requiere la articulación entre el sistema educativo, la formación profesional y el sector productivo. De tal manera, que se reconozcan los aprendizajes adquiridos por las personas pero, también, se identifiquen rutas de acceso que permitan la movilidad entre ellos.

[2] Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018



Para lograr este propósito, el SENA contribuye con el diseño e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones de Colombia como instrumento para el desarrollo, clasificación y reconocimiento de competencias que, a su vez, es la base para mejorar la pertinencia, calidad, transparencia y movilidad educativa y laboral, entre otros factores.

En consonancia con esto, el SENA emprende en este cuatrienio la tarea de definir una ruta para la obtención de las cualificaciones de la formación profesional, en el marco de la iniciativa de "Contribución del SENA a la conformación del Sistema y Marco Nacional de Cualificaciones". Al contar con la ruta y las cualificaciones de la formación profesional se obtendrán, entre otros, los siguientes beneficios: movilidad interna de aprendices, reconocimiento de aprendizajes previos, estandarización y racionalización de programas de formación, pertinencia en la oferta educativa y reconocimiento social de las cualificaciones que provee el SENA.

De igual forma, la movilidad exige la evolución desde el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, que lidera el SENA en el país, hacia la conformación de un Sistema Nacional de Cualificaciones a partir de la articulación sistémica de procesos clave como: normalización, evaluación – certificación, formación profesional y gestión del talento humano por competencias.

Para el caso de la normalización de competencias, la evolución consiste en pasar de la elaboración de estándares del mercado laboral y la identificación de competencias que deben tener las personas, a constituirse en la base fundamental para el desarrollo del modelo de cualificaciones del SENA. En cuanto a la certificación de competencias, esta es hoy una estrategia detonante de la empleabilidad que, conjuntamente con la formación profesional, son vías complementarias para cualificar a las personas.

Adicionalmente, para fortalecer las capacidades de la población pobre y vulnerable, el SENA liderará procesos de formación profesional integral, acordes con las necesidades productivas de las regiones, con el fin de contribuir con herramientas que permitan la inclusión social y productiva de estos colombianos e incrementar sus oportunidades de enganche laboral en empleos de calidad.

De acuerdo con las poblaciones priorizadas por parte del PND, en la estratégia transversal de Movilidad social, el SENA mejorará la cobertura en la atención de los miembros de la población indígena en educación técnica y tecnológica, y desarrollará programas de formación y capacitación para el trabajo y el emprendimiento para el pueblo rom, previa su concertación.

En concordancia con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, para la implementación del enfoque diferencial étnico en las diferentes políticas, planes, programas y proyectos que permitan visibilizar y materializar los derechos de los tres grupos étnicos presentes en el territorio colombiano: i) Comunidades negras, afrocolombianos, raizales y palanqueros, ii) Pueblos indígenas y iii) Pueblo rom o gitano; el SENA adelantará acciones en la consolidación de lineamientos técnicos para la atención diferencial y el desarrollo de una oferta pertinente de acuerdo a las particularidades de cada grupo.

De otra parte, el PND prioriza en este eje la atención a jóvenes y mujeres en procesos de intermediación laboral. Para ello, la Entidad implementará en la Agencia Pública de Empleo (APE) estrategias que enfaticen en la atención y colocación de jóvenes y mujeres.

Transformación del campo: El PND propone pensar en el territorio rural como un espacio en el que convergen la igualdad de oportunidades para la población junto con el crecimiento y la competitividad de las actividades económicas rurales, principalmente, las agropecuarias, reconociendo las diferencias regionales y urbano-rurales.

En este contexto el papel del SENA en el presente cuatrienio se orienta en dos propósitos:

- Lograr que cada vez más colombianos se capaciten y crean en el agro como una opción de vida, con trabajo e ingresos dignos, y que producto de ello las personas formadas en el SENA encuentren un trabajo decente.

- Contribuir a mejorar la productividad de la agricultura familiar, brindando apoyo a través de los proyectos de I+D+i que desarrolla la Entidad y fomentando las asociaciones solidarias para la producción y comercialización.

Estas son las orientaciones bajo las cuales se implementan los programas: AGROSENA, SENA–móvil, SENA Rural Emprende – SER, Atención a poblaciones vulnerables y Articulación del SENA con la educación media; acorde al grado de ruralidad y vocación productiva del territorio.

Como impulsores de esta apuesta institucional están:

a) El trabajo de 20 Mesas Sectoriales en función de la pertinencia de los programas y las normas de competencia laboral, b) El mejoramiento de 85 programas de formación titulada y más de 900 de formación complementaria a través de las Redes agrícola, acuícola, biotecnológica, ambiental y pecuaria, c) El fomento del emprendimiento y la asociatividad rural para la soberanía alimentaria, a través de la iniciativa de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender, d)El Programa SENA Emprende Rural (SER), que surge con un nuevo enfoque a partir de los logros del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores, que ahora maximizará nuestra capacidad para apoyar una ruralidad diversa en cultura, economía y biología. En este marco de actuación y aplicando una política de atención diferencial, el SENA apunta a crear más de 900 empresas rurales, fortalecer más de 8.000 unidades productivas y generar más de 650 negocios a partir de activos bioculturales.

Buen gobierno: El PND plantea afianzar la lucha contra la corrupción, promover la transparencia, consolidar el esquema de rendición de cuentas y la gestión por resultados. Así como promover la eficiencia y la eficacia administrativa, optimizando la gestión de los recursos públicos.

En este aspecto, la Entidad tiene como propósito la consolidación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como instrumento de monitoreo, evaluación y control de los resultados de la gestión institucional. Asimismo, el fortalecimieto de los instrumentos técnicos y normativos de la estrategia de Gobierno en Línea, para facilitar la participación de los ciudadanos y el mejoramiento en la atención y prestación de los servicios, mediante el aprovechamiento de la tecnología.

Ejes articuladores para el desarrollo regional: En avance del actual PND, las regionales y los centros de formación del SENA orientarán su oferta de servicios y su plan de acción a las prioridades y los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional así: Caribe: Próspero, equitativo y sin pobreza extrema; Eje Cafetero y Antioquia: Capital humano innovador en territorios incluyentes; Centro Oriente y Distrito Capital de Bogotá: Conectividad para la integración y desarrollo productivo sostenible de la región; Pacífico: Desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental; Llanos Orientales: Medio ambiente, agroindustria y desarrollo humano, para el crecimiento y bienestar; Centro Sur Amazonía: Tierra de oportunidades y paz, desarrollo del campo y conservación ambiental.



2.2 EL SENA EN EL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL DEL MINISTERIO DEL TRABAJO 2015 – 2018

El Ministerio del Trabajo planteó su política institucional para el cuatrienio 2015 – 2018, a partir de la fijación de cinco objetivos sectoriales en su plan estratégico, en interrelación con cinco pactos agrupados bajo el lema 'Por el trabajo decente y las empresas productivas'.

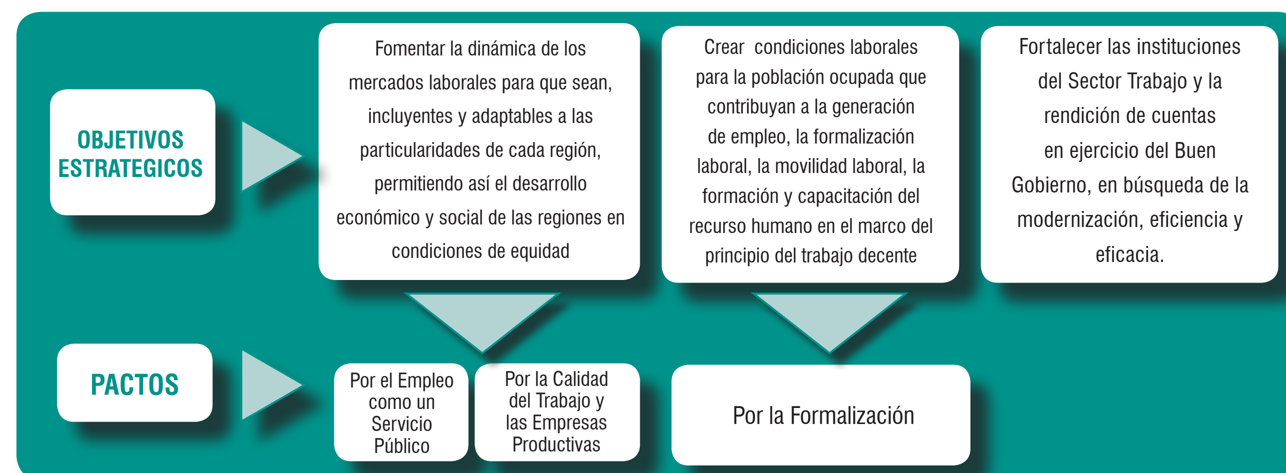
Los cinco Pactos en los cuales se fundamenta la estrategia del Ministerio del Trabajo son los siguientes:

1) Por la erradicación del trabajo infantil, 2) Por el empleo como servicio público, 3) Por la calidad del trabajo y las empresas productivas, 4) Por la formalización y 5) Por la protección a la vejez.

Los cinco objetivos del plan estratégico del Ministerio del Trabajo son: I) Promover la protección de los derechos fundamentales del trabajo y la promoción del diálogo social, la concertación, la conciliación y la erradicación del trabajo infantil a través de la articulación efectiva de las entidades, II) Fomentar la dinámica de los mercados laborales para que sean, incluyentes y adaptables a las particularidades de cada región, permitiendo así el desarrollo económico y social de las regiones en condiciones de equidad, III) Crear condiciones laborales para la población ocupada que contribuyan a la generación de empleo, la formalización laboral, la movilidad laboral, la formación y capacitación del recurso humano en el marco del principio del trabajo decente, IV) Fortalecer el Sistema de Seguridad Social mediante la promoción y la equidad de la cobertura de afiliación en pensiones, riesgos laborales, subsidio familiar, el reconocimiento de servicios sociales complementarios y la protección de manera progresiva de los ingresos de las personas en su vejez y V) Fortalecer las instituciones del Sector Trabajo y la rendición de cuentas en ejercicio del Buen Gobierno, en búsqueda de la modernización, eficiencia y eficacia.

El SENA como entidad adscrita a este ministerio contribuye desde su plan estratégico con iniciativas y acciones al cumplimiento de estos propósitos. A continuación se presentan los objetivos y pactos en los que contribuye el SENA.

Ilustración 3. El SENA en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio del Trabajo



El SENA se alinea con el Ministerio del Trabajo en el cumplimiento de 3 objetivos así:

Objetivo II), a través de la gestión de intermediación laboral que realiza la Agencia Pública de Empleo como respuesta al desempleo de tipo friccional. Así, bajo los lineamientos del Ministerio el SENA contribuye en el fomento de la dinámica laboral.

Objetivo III), con los lineamientos, objetivos e iniciativas estratégicas formuladas en los numerales 3.6 a 3.8 del presente plan, los cuales desarrollan tres ejes estratégicos que orientan la gestión institucional: Pertinencia sectorial, poblacional y regional; Calidad, permanencia y certificación; y Conexión con el trabajo decente y confianza empresarial.

Objetivo V), en relación con el ejercicio del Buen Gobierno, el SENA apunta a consolidar en este cuatrienio el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como herramienta que garantice la eficiencia y eficacia de la labor; de manera que anualmente la Entidad entregue al país impactos verificables en empleabilidad, productividad e ingresos.

PACTO 2. POR EL EMPLEO COMO SERVICIO PÚBLICO

El SENA aporta a este pacto trabajando en dos estrategias: I) La alineación de la APE, como parte del Servicio Público de Empleo, con las orientaciones y los lineamientos del Ministerio del Trabajo y II) La gestión del autoempleo que se impulsa a través del fomento al emprendimiento.

I) AGENCIA PÚBLICA DE EMPLEO (APE) SENA: La APE, en alineación con las directrices del Ministerio de Trabajo, facilita el contacto organizado entre los buscadores de empleo y las empresas que requieren talento humano. Igualmente, apoya el diseño de políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la información para el empleo, la articulación entre las necesidades laborales y los programas de formación profesional, certificación ocupacional, emprendimiento y desarrollo tecnológico que lleve a cabo el SENA.

II) APOYO AL EMPRENDIMIENTO: La Entidad ha asumido el reto del fomento a la cultura emprendedora a través de tres líneas de acción:

Iniciativas empresariales mediante el Fondo Emprender (FE): El SENA contribuirá a la meta del Gobierno Nacional de generar nuevos empleos, mediante el impulso con capital semilla, las ideas y acciones orientadas a generar desarrollo y crecimiento económico a través de la conformación de iniciativas empresariales rentables, de calidad y sostenibles en el tiempo.

Creación de empresas a través de otras fuentes de financiación (OFF): Con el mismo propósito de generar empleo, el SENA continúa el apoyo a emprendedores para la formalización de una empresa, financiada con recursos propios o de fuentes alternas al Fondo Emprender.

Fortalecimiento empresarial: Mediante el acompañamiento a la micro y pequeña empresa, la Entidad busca preservar empleos ya existentes y generar nuevos, mediante el crecimiento sostenible y escalabilidad empresarial con asesoría focalizada en las áreas funcionales de la empresa.



PACTO 3. POR LA CALIDAD DEL TRABAJO Y LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS

El SENA contribuye al cumplimiento de este pacto mediante la formación del capital humano, con calidad y pertinencia, y la generación de las normas de competencia laboral que, en concordancia con las características del trabajo decente, respondan a las particularidades definidas por las Mesas Sectoriales que lidera el SENA en articulación con el sector productivo, gubernamental y académico.

De igual forma, contribuirá con la certificación de competencias laborales que reconocen saberes previamente adquiridos, mejorando la empleabilidad de las personas para su vinculación al mundo del trabajo. Actuará oportunamente en la construcción e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones y el Sistema de Formación Terciaria, una vez el Ministerio de Educación así lo establezca.

De manera específica, las contribuciones institucionales se darán a través del fortalecimiento de la calidad y pertinencia en los siguientes servicios del portafolio SENA:

I) La formación profesional integral en todos sus niveles y modalidades.

II) El programa de formación continua especializada, dirigido a la formación de la persona empleada en su sitio de trabajo, cuyos contenidos y capacitadores son definidos por las empresas que se presentan a las convocatorias anuales.

III) El programa de innovación y desarrollo tecnológico, que aporta recursos a proyectos con el propósito de elevar el nivel de productividad de las empresas, fortaleciendo sus capacidades tecnológicas.

IV) La ctualización de normas de competeancia laboral, proceso en el cual el SENA realizará la revisión y ajuste de estas normas como documentos técnicos que establecen requisitos mínimos vigentes para el desempeño de una función productiva, concertados en las Mesas Sectoriales en las que participan: el sector productivo, gubernamental y académico, para desarrollar la gestión del talento humano por competencias, generando la base para la formación profesional y la certificación de competencias laborales.

V) La evaluación y certificación de competencias laborales, servicio a través del cual el SENA continuará impactando las condiciones de empleabilidad de las personas, de manera que con la certificación se abren puertas para la inserción en el mundo laboral y se asegure al empleador que la persona certificada cuenta con las competencias requeridas en sus procesos.

VI) La gestión estratégica de las cualificaciones: su desarrollo se da en el marco del proyecto Contribución del SENA a la conformación del Sistema y Marco Nacional de Cualificaciones, en el cual la entidad definirá las áreas de intervención que conlleven a la estructuración de un Marco Institucional de Cualificaciones a fin de facilitar la provisión de cualificaciones con pertinencia y la construcción de puentes entre la formación profesional, el sistema educativo y la certificación de competencias. Para lograrlo, los procesos de identificación de necesidades de formación, alistamiento de referentes e insumos de cualificación, diseño, desarrollo y organización de las cualificaciones, serán definidos y organizados de manera integrada entre el Observatorio Laboral y Ocupacional, la Dirección de Formación Profesional y la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

VII) La Gestión del Talento Humano por Competencias es una de las estrategias orientadas a promover y apoyar el desarrollo humano en las empresas como factor clave para la productividad y la competitividad. El SENA cuenta con la metodología que será implementada en las empresas durante el cuatrienio.

VIII) El programa de Reentrenamiento Laboral y Formación a lo Largo de la Vida, a través del cual se suscribirán convenios de asociación para desarrollar proyectos presentados por entidades sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, que fomenten la formación complementaria o formación continua de los trabajadores y demás personal de la cadena productiva (contratistas, subcontratistas y proveedores), que requieran adecuar sus competencias a los adelantos tecnológicos y de organización del trabajo para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

IX) La estrategia de Formación Dual en el SENA se caracteriza por la formación en dos ambientes de aprendizaje: la empresa y el SENA, con intervención de tutores de la empresa e instructores de la Entidad. Ello implica un trabajo conjunto entre el aprendiz, el SENA y la empresa a lo largo de todo el proceso formativo, comenzando por el diseño del Programa de Formación -que responda a las necesidades específicas de la empresa-, la planeación pedagógica, la gestión administrativa, la ejecución y la evaluación de los aprendices.

Para el cuatrienio 2015 -2018 el SENA proyecta:

A NIVEL INTERNO:

• Alcanzar unidad conceptual y metodológica institucional

• Estructurar e implementar una Política Institucional incluida la normatividad en procedimientos pedagógicos, administrativos y legales, que permitan la formalización institucional de la Formación Dual en el SENA

• Establecer a nivel de la Dirección General y de las regionales del SENA en el país, la infraestructura organizacional, de recursos físicos, humanos, económicos y, de información que posibiliten el desarrollo de la Formación Dual

A NIVEL EXTERNO:

• Formalizar relaciones con los gremios productivos con el fin de diseñar e implementar políticas de sensibilización orientadas a lograr el compromiso y vinculación de las empresas colombianas para emprender, junto con el SENA, procesos de Formación Dual.

• Establecer relaciones con organismos gubernamentales públicos y privados, orientadas a la generación de una política nacional que reglamente y facilite la implementación de la Formación Dual en Colombia.

PACTO 4. POR LA FORMALIZACIÓN

Este pacto se orienta a la promoción de las condiciones para la formalización laboral y seguridad social en las pequeñas empresas y los trabajadores independientes. En éste, el SENA compromete esfuerzos en aplicar estrategias que eleven el nivel de certificación o titulación de sus aprendices, en cada uno de sus programas de formación, como condición previa a la obtención de un trabajo decente.

Para lograr este propósito, se fortalecerá la gestión del contrato de aprendizaje como estrategia que promue-



ve la inclusión social de los aprendices a entornos productivos, a través del cumplimiento de la Cuota Regulada por la Ley 789 de 2002, permitiéndole a los empresarios acceder al talento humano en proceso de cualificación de calidad y ofreciéndole a los aprendices la posibilidad de realizar prácticas empresariales en ambientes reales, donde el empresario es coformador del talento humano que recibe.

El SENA enfatizará esfuerzos en aumentar los contratos de aprendizaje voluntarios, estrategia dirigida a aquellas empresas que no están obligadas a contratar aprendices o las empresas que cumplen con su cuota regulada y contratan aprendices adicionales, logrando con ello el beneficio tributario definido en la normativiada vigente.

De igual manera, se trabajará en asegurar la permanencia del aprendiz hasta culminar su proceso de formación.

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. PRINCIPIOS, VALORES Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES

La actuación ética de la comunidad institucional se sustenta y mantiene en los siguientes principios, valores y compromisos:

Ilustración 4. Ética Institucional



3.2. MISIÓN

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

3.3. VISIÓN

"En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz."

A partir de esta Visión el SENA consolida su accionar para las próximas décadas impactando la productividad, la empleabilidad y los ingresos, como contribución a un país en paz. La trayectoria, los resultados e impactos del SENA en la historia de Colombia, la perfilan como la entidad líder en la ejecución de la política pública de formación profesional integral. Ahora la Visión proyecta al SENA como una entidad que se compromete con generar transformaciones en las personas y en las empresas, a partir de los servicios de formación, certificación en normas de competencia laboral, intermediación laboral; la producción de pedagogías, métodos de formación, normas de competencia laboral, entre otros insumos indispensables para el aparato productivo del país y el desarrollo de condiciones de empleabilidad en las personas.

Se busca, entonces, que los aprendices del SENA tengan un excelente nivel de formación reconocido en el país, referenciado en el exterior e idealmente, comparable con éste. Paralelamente, que la vocación institucional aporte a las empresas innovación, gestión tecnológica y otros factores requeridos para mejorar su competitividad internacional.

Bajo esta Visión, el SENA, consciente de que su labor se materializa en las regiones, pasa de una lógica sectorial a una que integra el territorio con los sectores productivos, dando respuesta a las necesidades y competencias laborales requeridas en lo local, de manera que los servicios que ofrece se adecúen a las características del sector productivo, las condiciones de la población y las características del territorio.

Esta Visión retadora se sustenta en la capacidad institucional de realizar las transformaciones para incidir en el capital humano y la productividad. La estrategia institucional que se presenta en este plan, y su cabal ejecución, permite generar impactos en los ingresos de las personas que se beneficien de los servicios de la entidad para cambiar las condiciones de vida de millones de colombianos, aportando a los objetivos superiores del Gobierno Nacional: Paz, Equidad y Educación.

Sin duda, nuestra Visión está encaminada a concebir la formación profesional integral de nuestros aprendices como el medio para mejorar sus condiciones de empleabilidad, su inserción en el mercado laboral y contribuir al incremento de la productividad de las personas y de las empresas, aportando a la competitividad de las regiones. No se trata solo de formar, debemos vincular a los egresados del SENA con el trabajo.

SENA



En esta Visión el aporte del SENA a la productividad se focaliza en implementar acciones que impulsen un mejor desempeño al interior de las empresas; teniendo en cuenta que los esfuerzos del país en mejorar la calidad del capital físico y humano han sido insuficientes. En este último punto, el papel del SENA es determinante.

Siendo el capital humano una variable relevante en la productividad, y de acuerdo con los resultados de los estudios de diagnóstico y de participación ciudadana previos a la construcción de este plan, se evidencia que persiste en el país disparidad entre las competencias laborales de los trabajadores frente a aquellas que requieren los empleadores, situación que se traduce en disminución de la productividad laboral y del crecimiento económico.

Aún existe un alto déficit de oferta laboral en los niveles técnico y tecnológico y además los empresarios encuentran insuficiencia de habilidades laborales tanto técnicas como blandas.

Una segunda variable que incide en la productividad y sobre la cual el SENA interviene, es la relacionada la baja capacidad de innovación y emprendimiento que existe en el país.

Frente a estas dos variables, los lineamientos y estrategias contempladas en este plan, a saber: a) La calidad y la pertinencia de la formación para el trabajo que incluye la iniciativa SENNOVA y b) el fortalecimiento del emprendimiento y el empresarismo, contribuyen a dar respuesta a estas necesidades del país.

3.4. MEGA META

La MEGA META es el norte estratégico retador, unificador y motivador de la Entidad. Es la visualización de la gran meta que el SENA va a lograr en el cuatrienio 2015 – 2018, de cara a los retos que enfrenta y a los impactos que se compromete a generar en el país, como entidad adscrita al Ministerio del Trabajo.

Ésta se estructura con el ánimo de consolidar los esfuerzos institucionales, en respuesta a los requerimientos del país. Implica una transformación real y efectiva, que permita al SENA convertirse en un agente de cambio, orientado a dar respuesta a las necesidades de sus beneficiarios: aprendices, empresarios, trabajadores y buscadores de empleo.

La MEGA META se enfoca en los impactos institucionales y se define así: Más de1'600.000 personas colocadas, supliendo las vacantes de las empresas y contribuyendo a la disminución del desempleo. En esta apuesta, tres de cada cuatro egresados del SENA (75 por ciento) tendrán vinculación laboral, siendo éste el componente más importante de esta meta institucional.

Esta MEGA META se fundamenta en:

√ La calidad, la pertinencia y la cobertura de la formación profesional integral.
√ La certificación de competencias laborales.
√ La gestión del empleo (Agencia Pública de Empleo, APE).
√ El emprendimiento.
√ La gestión del contrato de aprendizaje.

El valor público que se genera es el siguiente:

√ Fortalece el capital humano colombiano.
√ Impacta la empleabilidad contribuyendo a la equidad.
√ Aporta a la capacidad productiva.
√ Innova la tecnología de las empresas.
√ Fortalece el emprendimiento y la capacidad para desarrollar nuevos productos.
√ Genera ventajas competitivas a las empresas, a partir del desarrollo del talento humano, aportando al desarrollo de las regiones.

El SENA, por primera vez, se compromete a medir los impactos de su gestión, más allá de las estadísticas propias de la formación profesional integral, la producción de normas de competencias laborales, la certificación de competencias laborales, y presenta al país el reto de incidir en cifras que miden la empleabilidad, la vinculación al mercado laboral y la productividad, impactando la generación de ingresos de sus beneficiarios.

Es así como la MEGA META está definida en cantidad de personas colocadas, como una clara contribución del SENA al país. Específicamente, en la disminución del desempleo y en la productividad empresarial, entendien-

Ilustración 5. MEGA META





do, que los resultados logrados a través del portafolio de servicios institucionales tienen sentido cuando se impacta la colocación de las personas en trabajos de calidad y si la fuerza laboral que entrega el SENA contribuye al PIB y al mejoramiento de los ingresos de las personas. La mejor medición de la estrategia institucional y el retorno a la inversión social que el Gobierno Nacional hace a través del SENA, se da cuando los egresados y usuarios de los servicios de la Entidad son contratados, logran desarrollo profesional y aportan a la productividad.

La materialización de esta meta está en función de la capacidad de gestión del SENA, de manera que cada proceso misional establece en este plan iniciativas efectivas que aseguren: la excelencia en los servicios de la Entidad, la permanencia de los aprendices en todo el proceso de formación, la ampliación y asertiva vinculación de aprendices en contratos de aprendizaje y la implementación de acciones de intermediación o emprendimiento que aseguren la colocación de egresados en el mercado laboral, para mantener la evolución favorable que ha presentado la tasa de vinculación formal en años recientes.

Con este enfoque se evidencia la importancia que tiene el acceso a la formación profesional integral, a los servicios de orientación e intermediación laboral, al emprendimiento y la certificación de competencias laborales, para el logro de un trabajo decente, la estabilidad y la movilidad laboral. La falta de formación, experiencia laboral o de cualificaciones, así como el desempleo friccional son barreras en las que el SENA puede intervenir, para que las personas se inserten en el mercado de trabajo, ya sea como trabajador dependiente o independiente, incidiendo en la generación de ingresos y la productividad empresarial.

De igual manera, el impacto de los servicios que la Entidad ofrece a comunidades vulnerables que requieren un enfoque diferencial, como los grupos étnicos, entre otros; se evidencia en el mejoramiento de sus condiciones de vida, la seguridad alimentaria y la implementación y desarrollo de proyectos productivos con participación y beneficio comunitario.

Todos los servicios del SENA estarán apuntando a la MEGA META de contribuir al empleo con la colocación de más de 1,6 millones personas en el cuatrienio.

En este marco de actuación, la Entidad hará seguimiento y evaluará su contribución a la productividad, mediante la medición de la fuerza laboral competente que el sector productivo absorbe, a través de la vinculación de personas a un trabajo decente o al desarrollo profesional de las personas dentro de la misma empresa, luego de haber recibido servicios de formación, certificación de competencias laborales, orientación ocupacional, intermediación laboral y/o emprendimiento.

De igual manera, el impacto en la empleabilidad medido a través de la cantidad de personas colocadas o que lograron movilidad en su desempeño laboral indicará si los servicios del SENA están mejorando las competencias y cualificaciones de las personas, en relación con los requerimientos del sector productivo, incidiendo en la mejora de sus ingresos. Complementariamente a las mediciones anteriores, se hará consulta directa a nuestros usuarios, respecto de los beneficios obtenidos en productividad y empleabilidad, luego de recibir los servicios de la Entidad.

3.5. MODELO ESTRATÉGICO

Proporciona una representación conceptual sobre cómo el equipo directivo concibe su intervención en la realidad institucional para lograr la Visión y cumplir la MEGA META. A continuación se presenta un diagrama del mismo.

MODELO ESTRATÉGICO

VISIÓN

"En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz."

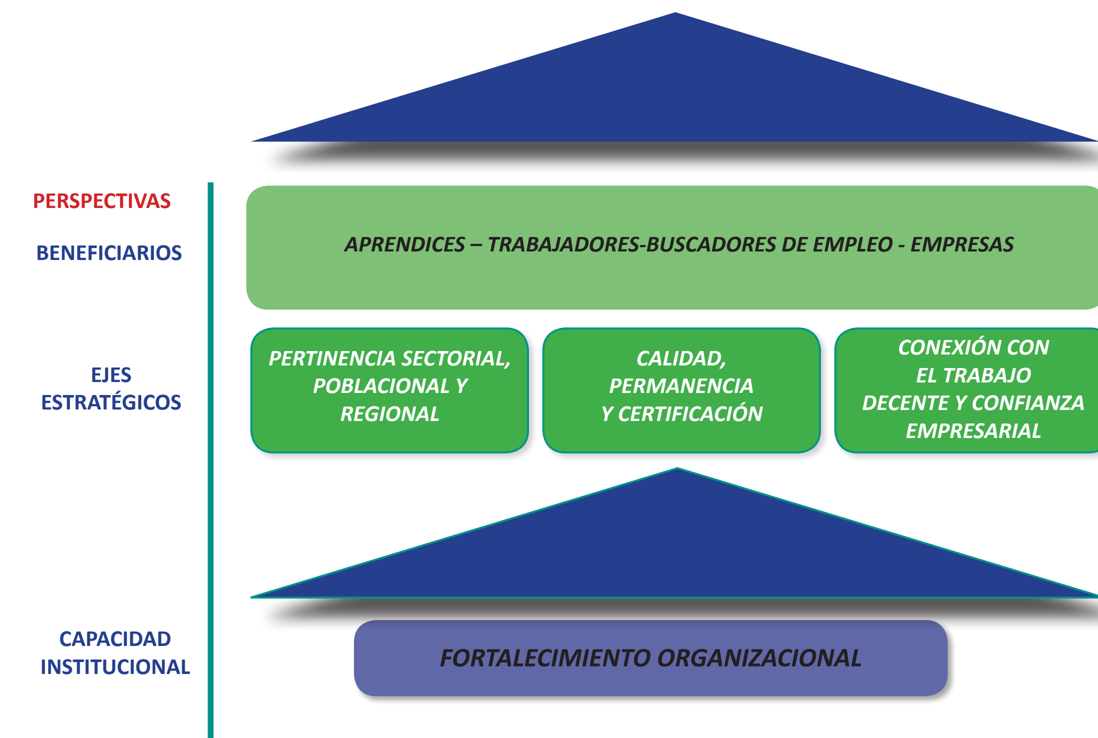


Ilustración 6. Modelo Estratégico



Para alcanzar la Visión y cumplir la MEGA META, se definió este modelo que describe la actuación estratégica del SENA en tres perspectivas que corresponden a las dimensiones en las cuales debe ser analizada y direccionada la entidad, a saber: i) Beneficiarios, ii) Ejes Estratégicos y iii) Capacidad institucional. Como se explica a continuación, estas perspectivas tienen un relacionamiento causa y efecto.

3.5.1 Beneficiarios

Corresponde a los usuarios y/o beneficiarios de la Entidad, que son el punto de inicio y el fin del quehacer institucional: aprendices, trabajadores, buscadores de empleo y empresas.

Mediante su satisfacción, logramos la Visión y el cumplimiento de la MEGA META.

3.5.2 Ejes estratégicos

Son los fundamentos orientadores de la estrategia de la Entidad, en los que se focalizarán los esfuerzos institucionales para tener efectividad en la satisfacción de los beneficiarios, el logro de la Visión y el cumplimiento de la MEGA META.

En este cuatrenio la Entidad enfatizará en incrementar sistemáticamente la calidad y la pertinencia en su portafolio de servicios manteniendo la cobertura, tal como se representa en la siguiente imagen:

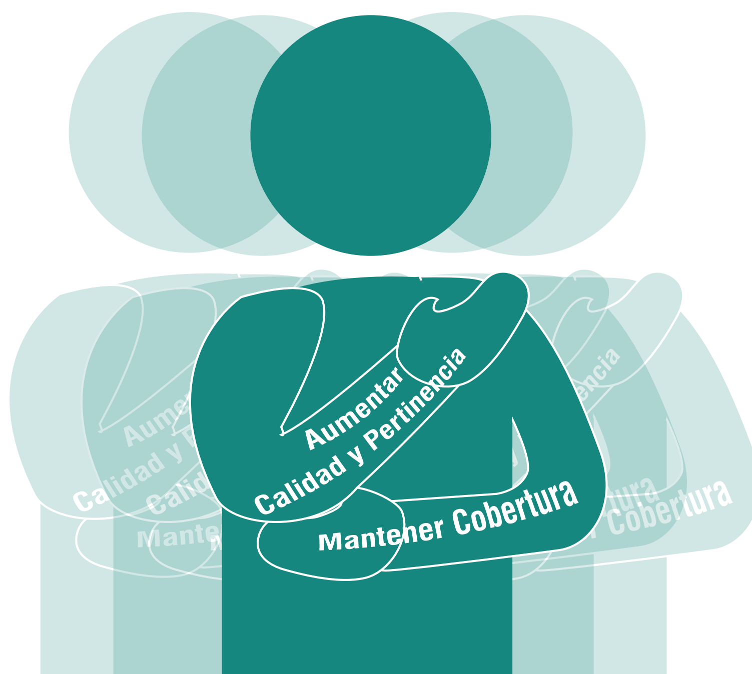


Ilustración 7.
Esquema Calidad,
Pertinencia y Cobertura

A continuación se describen cada uno de los ejes estratégicos:

i) Pertinencia sectorial, poblacional y regional

"La pertinencia es un principio orientador que busca evaluar la manera como la formación profesional responde de manera oportuna a las demandas y necesidades del entorno productivo y laboral. En otras palabras, la pertinencia consiste en acoplar la estructura formativa del SENA a cuatro objetivos: las necesidades de los empleadores, los intereses de los aprendices, las metas estratégicas del desarrollo económico y social del país, y la capacidad física, tecnológica y humana presente en los centros de formación del SENA para impartir esta formación"[3]. .

Para el actual equipo directivo, la pertinencia es un factor determinante sobre el cual el SENA debe trabajar para lograr con éxito la MEGA META y los objetivos planteados en el Plan Estratégico, convirtiéndose así en el insumo esencial para impactar efectivamente la productividad, el desarrollo social y regional del país.

A pesar de que la Entidad ha promovido numerosas iniciativas para atender las necesidades productivas del país, la percepción de los diferentes grupos de interés señala que se debe responder de manera más asertiva a los requerimientos sectoriales, poblacionales y regionales. Esto, a partir del fortalecimiento de la relación con el sector productivo del país, la oportuna detección de necesidades de capacitación a nivel regional y local y de la adecuación de procesos internos necesarios para optimizar el portafolio de servicios acorde con las condiciones de nuestros beneficiarios.

Con este Plan, el SENA se propone mejorar, a través de sus regionales y centros de formación, su articulación con las realidades productivas y la participación activa en espacios como las comisiones regionales de competitividad; la optimización de los canales de comunicación y relacionamiento con el empresariado y las poblaciones atendidas, los procesos de integración y alianzas estratégicas, la implementación de mecanismos de prospectiva y vigilancia tecnológica y la consolidación e implementación del Modelo de Pertinencia.

En este propósito, los productos de las Mesas Sectoriales son un insumo relevante para la identificación de necesidades de formación y certificación de competencias laborales, así como para la pertinencia de la oferta de servicios del SENA.

De otra parte, siendo la política agraria un factor determinante del actual plan de gobierno, la Entidad presenta el programa SENA Emprende Rural (SER), con el que se busca promover la generación de ingresos a través del desarrollo de las capacidades y competencias de la población rural mediante el acompañamiento y fortalecimiento de las iniciativas productivas orientadas al autoconsumo y el emprendimiento.

Esta iniciativa derivada del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores y fortalecida por la Dirección de Empleo, Trabajo y Emprendimiento se fundamenta en la concepción de la ruralidad colombiana como una realidad de enorme diversidad cultural, socioeconómica y biológica que debe ser aten-

[3]SENA 2014. FORERO, David. Guía metodológica para la implementación de un modelo de pertinencia del SENA.



dida con estrategias diferenciadas según cada territorio.

El derrotero es la generación de más trabajo y más ingresos con criterios de sostenibilidad ambiental y cultural, inclusión social, pertinencia e impacto social.

ii) Calidad, permanencia y certificación

La calidad, desde la perspectiva externa, se reflejará en la excelencia de los egresados en el mundo laboral, la cual se evidencia con el reconocimiento que de sus competencias laborales haga el sector productivo y se traducirá en su vinculación y permanencia laboral. Para este fin, el SENA ha definido en este plan iniciativas contenidas en el numeral 3.8 que, aseguran, la formación profesional impartida, cualifican la fuerza laboral para el acceso a empleos de calidad que incidirán en el mejoramiento de los ingresos de sus egresados, contribuyendo a la equidad social y generando impactos en el sector productivo.

En la perspectiva interna, la calidad implica para el SENA trabajar en el desarrollo de su talento humano, el mejoramiento y consolidación de los procesos internos dentro del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol SIGA y la actualización de la infraestructura física y tecnológica en función de las apuestas misionales que soporten el cambio hacia el logro de la Visión institucional.

En este Plan Estratégico, la calidad y altos estándares de formación son fundamentos de la estrategia para impactar la equidad y la competitividad. La propuesta es mejorar las capacidades institucionales para articular procesos en áreas claves que permitan al SENA estar a la vanguardia en los avances internacionales respecto al conocimiento, la tecnología y la innovación. Para este fin, el SENA se propone la obtención de certificaciones nacionales e internacionales de sus programas de formación, aprendices, instructores y ambientes de aprendizaje, con estrategias de relacionamiento internacional de doble vía. Será necesario innovar desde la realidad nacional, en el marco de referencia internacional.

La Entidad enfocará sus esfuerzos en mejorar la calidad de los programas de formación que ofrece y priorizará acciones en torno a: i) El mejoramiento de los diseños curriculares pertinentes, ii) Disponer de procesos pedagógicos y didácticos y contar con instructores con altos estándares técnicos y pedagógicos, iii) Disponer de adecuada infraestructura física y tecnológica, en los ambientes de formación; ademas contar con apropiados espacios deportivos y de bienestar. iv) Realizar procesos de acreditación institucional y acreditación de programas de alta calidad, v) Elaboración del Marco Institucional de Cualificaciones y el establecimiento de mecanismos que permitan a los egresados de la formación profesional integral y a las personas certificadas en sus competencias laborales, lograr el reconocimiento de sus cualificaciones. Esto exigirá reorganización de los procesos misionales e implementación de unos nuevos, la integración de la Normalización de Competencias y los Esquemas de Evaluación a la conformación del Sistema Nacional de Certificación de Competencia.

En este cuatrienio, la Entidad enfocará su ventaja competitiva en el instructor: vincular a los mejores, formar y actualizar a los existentes para elevar sus competencias laborales. Para este propósito la Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono, realizará durante el cuatrienio una capacitación pedagógica que cubra gradualmente el total de instructores. Asimismo, realizará un diagnóstico de su perfil profesional para identificar las áreas temáticas a fortalecer como base para formular el plan de capacitación, en el que se contempla la formación en programas de especialización, maestrías y doctorados, acorde con los requerimientos de la oferta de formación SENA. Para ello, se fortalecerán y aumentarán los convenios con universidades.

En la senda de la calidad, el SENA asume compromisos para aumentar la producción académica anual materializada en artículos publicados en revistas, libros, la obtención de patentes, publicaciones y la producción de revistas indexadas.

Para este propósito, SENNOVA implementará estrategias para la apropiación de la ciencia y la cultura de la innovación, desarrollará iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico productivo a través de los centros de formación y, en alianza con el sector productivo, realizará investigaciones aplicadas a través de grupos de investigación recalificados en Colciencias y nuevos grupos. Creará semilleros de investigación y aportará a la modernización tecnológica de los centros de formación, fortaleciendo y aumentando la red de tecnoparques y tecnocademias.

Articulada con la calidad, la permanencia del aprendiz durante todo el proceso de formación es un factor determinante de la estrategia de la formación titulada y complementaria, en las modalidades presencial y virtual, en el entendido que los empeños institucionales por disminuir la deserción se logran mediante la implementación de estrategias por parte de los centros de formación, para ser asertivos en los procesos de convocatoria, orientación, inducción, formación y bienestar, que aseguren la permanencia del aprendiz en la cadena: aspirante, aprendiz, titulado y/o certificado, vinculado al trabajo. La eficiencia y eficacia en la gestión obligan a las regionales y los centros de formación a identificar las causas, dar acompañamiento permanente y establecer acciones preventivas y de mejora para aumentar la permanencia de los aprendices hasta concluir su formación y vincularse al mercado laboral.

En el último eslabón de la mencionada cadena, el SENA focalizará sus esfuerzos para eliminar las barreras que impiden la titulación o certificación (según el tipo de formación) de sus aprendices, como condición necesaria para su inserción en el mundo laboral. Se hará una planeación juiciosa de la ejecución y seguimiento de la etapa productiva y será crucial la labor integrada de los procesos de formación y de gestión de contratos de aprendizaje.

Para el SENA la eficacia y eficiencia en la cobertura se alcanzan cuando el mayor porcentaje de matriculados permanece a lo largo del proceso de formación y logra certificarse o titularse. Bajo esta lógica es claro para la Entidad que el incremento de cobertura en matriculados, por sí solo, no asegura el cumplimiento de los propósitos institucionales de impactar la productividad del país y la empleabilidad de las personas.

Complementando los esfuerzos en calidad y pertinencia, el SENA contemplará las siguientes intervenciones que le permitirán mantener la cobertura:

- En el Programa de Ampliación Cobertura se aumentará el número de aliados del Banco de Oferentes, con los cuales se puedan formar aprendices de formación titulada y complementaria, elevando los perfiles de entrada, para mejorar la calidad de la formación profesional integral que conjuntamente se oferte.



• El Programa de Articulación con Educación Media se optimizará en términos de calidad y pertinencia en las alianzas que se tienen actualmente con las instituciones educativas para formar aprendices en programas de nivel técnico del SENA, evaluando el ingreso de instituciones que tengan vocación agropecuaria o agroindustrial y que garanticen práctica laboral como actividad desarrollada por los aprendices en etapa productiva.

• SENA Móvil: con el propósito de alcanzar mayor cobertura geográfica y facilitar el acceso de poblaciones distantes a la formación profesional integral, se continúa este mecanismo de trabajo, el cual mejorará su eficiencia a través de operadores logísticos. Se aumentará la cantidad de municipios atendidos, priorizando las poblaciones vulnerables y que no han sido atendidas.

iii) Conexión con el trabajo decente y confianza empresarial

Respecto a este eje estratégico, el SENA enfocará sus acciones de forma coherente con los lineamientos del Gobierno Nacional. De acuerdo con el pilar de Equidad y la estrategia de Movilidad Social definida en el PND 2014-2018 y en alineación con el Ministerio del Trabajo en los Pactos: "Por el empleo como servicio público" y "Por la Formalización", la Entidad contribuirá con sus programas y acciones en la meta de generar empleos de calidad.

Las actuaciones del SENA en este ámbito serán las siguientes:

• Para el fortalecimiento en la búsqueda de empleo de los aprendices, el SENA les brindará asesoría y desarrollará relaciones con los empleadores y acciones de inteligencia de mercado a través del Observatorio Laboral.

A nivel regional se focalizará en fortalecer la concertación con el sector productivo para ofertar programas pertinentes y lograr la vinculación de los egresados con el trabajo decente. En este propósito el SENA flexibiliza sus servicios priorizando la respuesta al sector productivo de acuerdo con sus necesidades y las dinámicas que se generen en la economía, en armonía con el PND.

• Se medirán los impactos en el empleo y la movilidad laboral, que se generen en virtud del servicio de certificación de competencias laborales.

• El contrato de aprendizaje por cuota asignada deberá ganar terreno frente a la monetización y el contrato de aprendizaje voluntario se incrementará en forma permanente; ambos con miras a lograr la vinculación laboral del aprendiz.

• Las microruedas de empleo se constituyen en otra iniciativa, que dinamizará la colocación de personas en empleos decentes.

Finalmente, **la confianza empresarial**, ha sido propuesta por la actual administración como elemento indispensable de la estrategia institucional, dado que el sector productivo y el mundo del trabajo se constituyen en el punto de inicio y de llegada del quehacer de la Entidad.

Para este propósito, el SENA fortalecerá estrategias para coordinar y optimizar la interacción con el empresario en doble vía así:

i) Con la oferta del portafolio de servicios SENA: formación profesional integral (en particular la que se realiza a través el Programa de Formación Continua Especializada), normalización y certificación de competencias laborales, el Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico, el Programa de Gestión del Talento Humano por Competencias y el servicio de intermediación laboral.

ii) Articulación con el empresario para la identificación y oferta de programas de formación, construcción y desarrollo de currículos, construcción del normas de competencia laboral, transferencia de conocimientos, fortalecimiento del contrato de aprendizaje y empleo de aprendices. De igual manera, con la participación activa de los empresarios en las Mesas Sectoriales que son instancias de concertación sectorial o transversal de carácter nacional, que contribuyen al mejoramiento de la cualificación del talento humano y la pertinencia de la formación para el trabajo y la competitividad de los sectores productivos.

3.5.3 Capacidad Institucional

Esta perspectiva define las capacidades internas que desarrollará el SENA en el cuatrienio, referentes a: talento humano, sistemas de información, infraestructura física y recursos financieros, que se desarrollan a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, establecido mediante el Decreto 2482 de 2012.

3.6. MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una representación visual de la Estrategia Integral del SENA basada en el Modelo Estratégico. En él se presenta la cadena lógica de los siete objetivos estratégicos de la Entidad, que describen la manera como el SENA alcanzará su Visión, cumplirá la MEGA META y generará impactos en sus beneficiarios. Este mapa permite alinear los esfuerzos del equipo de trabajo de la Entidad, con cada uno de las objetivos a través de un modelo de gestión a largo plazo que integra los procesos misionales y de apoyo (ver ilustración No.8)



Ilustración 8. Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVOS

VISIÓN

"En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz."

1. Contribuir a la vinculación laboral mejorando las condiciones de empleabilidad de las personas y su impacto en la productividad de las empresas



7. Consolidar y fortalecer el sistema de gestión que garantice la excelencia en el cumplimiento de la misión y los servicios de alta calidad de la Entidad

A continuación se describen los objetivos estratégicos:

1. Contribuir a la vinculación laboral mejorando las condiciones de empleabilidad de las personas y su impacto en la productividad de las empresas

Más de 1,6 millones de colocaciones, reteniendo el empleo actual, supliendo las vacantes de las empresas y contribuyendo a la disminución del desempleo.

Este objetivo institucional se logra con la contribución de todos los procesos de la Entidad y será medido en la cantidad de personas colocadas y las que retienen el empleo actual, supliendo las vacantes de las empresas y contribuyendo a la disminución del desempleo y la productividad del país.

2. Desarrollar formación profesional integral con calidad, pertinencia y cobertura

1,071 millones de egresados SENA vinculados al mercado laboral

En este objetivo, el SENA ha establecido una meta de colocación de egresados certificados de formación titulada (Tecnólogo, Especialización, Técnico, Profundización Técnica, Auxiliares y Operarios) en el mercado laboral formal del 75 por ciento, para el cuatrienio 2015 - 2018. Es decir, se espera que por cada 100 egresados SENA, 75 encuentren un trabajo en el sector formal.

La estimación de esta meta parte del análisis del comportamiento de la tasa de colocación en empleos formales de los egresados SENA, el cual ha aumentado de manera creciente en los últimos años. La línea base para la proyección de la colocación es 2014, la meta es mantener en el periodo a un 75% de colocación. (Ver tabla No. 1)

La meta se calcula a partir de la estimación de los aprendices que se certificarán en formación titulada en el cuatrienio, calculada en 1.429.017. Se espera entonces, que 1.071.763 egresados (3 de cada 4) encuentren un empleo formal. Esta apuesta se fundamenta en el aumento creciente, en los últimos años, de la tasa de colocación en empleos formales de los egresados SENA. La línea base para la proyección de la colocación es 2014 y la meta es mantener en el periodo un 75 por ciento de colocación.

Tabla No. 1 Certificados y cotizante por año 2010-2018

Año	No. de egresados SENA certificados	No. de Cotizantes	Indicador% vinculación laboral	
2010	141.727	35.852		**25%**
2011	248.814	69.824		28%
2012	291.410	88.628		30%
2013	327.943	112.905		34%
2014	274.019	139.593		**51%**
2015	325.306	243.980	1.071.763	**75%**
2016	345.664	259.248		**75%**
2017	367.857	275.893		**75%**
2018	390.190	292.643		**75%**

Fuente SENA, Dirección de Empleo y Trabajo

Del total de certificados, se ha proyectado su colocación por las siguientes fuentes: 60 por ciento mediante la APE y 40 por ciento por otras fuentes (Cajas de Compensación y otros operadores de intermediación).

3. Conectar a las personas certificadas por competencias laborales con el trabajo

102 mil certificados por competencias vinculados al trabajo

Este objetivo se basa en la generación de valor que la Entidad realiza a través del proceso de certificación de competencias laborales con el que el SENA contribuye decisivamente a la satisfacción de los beneficiarios: buscadores de empleo y trabajadores para su vinculación o movilidad laboral, al igual que la efectiva atención a las empresas que demandan talento humano cualificado con competencias laborales específicas.

En desarrollo de este Plan Estratégico, la Entidad avanzará en la evaluación y certificación de competencias laborales de las personas, pasando de la medición de resultados a los impactos, bajo la proclama: 'Certificamos para el

PLAN ESTRATÉGICO / 2015 - 2018
SENA



empleo, agregamos valor al empleo y la productividad'. En tal sentido, la gestión institucional no se detendrá en la medición de la cantidad de personas certificadas en competencias laborales, sino en los impactos que éstas generen con la consecución de un empleo, la permanencia en el trabajo o la movilidad laboral u ocupacional que las personas logran con la certificación, impactando su nivel de ingresos.

En este cuatrienio, un total de 102.000 personas certificadas por competencias laborales y colocadas, acreditarán sus saberes previos. Además, se certificarán en alguna de las normas de competencia laboral y se cualificarán para acceder al mercado laboral colombiano. Esta meta se calcula teniendo en cuenta que el SENA apunta a certificar en competencias laborales a 511.826 personas en este periodo.

De éstas, el 80 por ciento tiene vínculo laboral y la certificación contribuye a la permanencia en el puesto de trabajo y el 20 por ciento de los certificados no tiene vínculo laboral. La meta es contribuir a la colocación de este 20 por ciento de personas.

4. Fortalecer el proceso de emprendimiento y empresarismo

42 mil empleos generados por emprendimiento

Este objetivo se fundamenta en los empleos que se generarán a través de las empresas que se creen con financiación del Fondo Emprender, las que surjan por otras fuentes de financiación (ángeles inversionistas, bancos, recursos propios, entre otros), cuyos gestores hayan recibido los servicios de emprendimiento del SENA y empresas ya creadas que adelantan un proceso de fortalecimiento con asesoría de las Unidades de Emprendimiento SENA.

Al término del año 2018 se habrán destinado 200 mil millones de pesos de capital semilla para quienes tengan una idea de negocio y su proyecto productivo haya sido avalado. La meta es dar apertura a 2.471 nuevas empresas en diversos sectores económicos de todas las regiones del país.

Para alcanzar esta meta, el SENA aplicará esfuerzos en las siguientes actuaciones:

- Mejoramiento de los actuales procesos y procedimientos, elevando el nivel de satisfacción de los emprendedores.
- Reducción de costos de operación mediante la optimización de recursos económicos.
- Aumento de la capacidad emprendedora de los aprendices.
- Mejora de la calidad de los servicios al emprendedor, acortando los tiempos de respuesta en la ruta de emprendimiento.

Bajo esta estrategia se proyecta generar entre 5 y 6 empleos directos a través del Fondo Emprender y un empleo directo por empresas asesoradas en emprendimiento por el SENA y creadas por otras fuentes de financiación.

Adicionalmente, se estima que las empresas creadas por el Fondo Emprender generen 7 o más empleos indirectos, gracias a la ejecución y puesta en marcha de las mismas, así como por la participación en los procesos de producción y ventas.

Es importante aclarar que los empleos indirectos empezarán a medirse cuando se implemente la metodología SBDC (Small Business Development Centers – Alianza estratégica de la Universidad de Texas San Antonio) y las empresas creadas por el Fondo Emprender estén en su etapa de fortalecimiento empresarial.

5. Fortalecer la gestión del contrato de aprendizaje

300 mil aprendices se vinculan en las empresas donde realizaron el contrato de aprendizaje

Fortalecer la gestión del contrato de aprendizaje es el quinto objetivo estratégico con el que el SENA proyecta potenciar la inclusión de aprendices a entornos productivos para el desarrollo de prácticas laborales, permitiendo a los empresarios acceder al talento humano cualificado.

El propósito es promover que el contrato de aprendizaje por cuota regulada gane terrero frente a la monetización y que el contrato de aprendizaje voluntario se incremente en forma permanente. Ambos con miras a lograr la vinculación laboral del aprendiz.

Al cumplir este objetivo se fortalecerá el contrato de aprendizaje como condición relevante para la titulación del aprendiz y su posterior vinculación al mercado laboral. Para este propósito, la Entidad se sustenta en dos intervenciones: i) El relacionamiento empresarial que busca aumentar la confianza del empresario como ruta de entrada para las solicitudes de empleos, los contratos de aprendizaje y la certificación de competencias laborales y ii) La estrategia de contrato de aprendizaje propiamente dicha.

Mediante estas intervenciones se busca posicionar en el empresario el siguiente concepto: Con el contrato de aprendizaje, las empresas invierten en el talento humano que requieren y son corresponsables en la formación y cualificación de la fuerza laboral de su sector, como un aporte al PIB. Para ello, la Entidad focaliza esfuerzos en:

- Ampliar la base de empresas reguladas mediante cruces de bases de datos.
- Estimular el aumento del contrato voluntario, mediante la difusión del beneficio de la exención hasta el 130 por ciento de los gastos por salarios y prestaciones sociales de los trabajadores contratados como aprendices, adicionales a los previstos legalmente, en programas de formación profesional, previamente aprobados por el SENA, en el impuesto de renta.
- Flexibilizar los periodos de cálculo de la nómina: a solicitud del empresariado, los cálculos sobre contrato de aprendizaje se harán en concordancia con los ciclos de producción del sector productivo.
- Aumentar la pertinencia y oferta de formación en regionales y sectores específicos, mediante la articulación con el proceso de formación.

6. Contribuir en la ubicación laboral de personas mediante el proceso de intermediación laboral

512 mil colombianos colocados por la APE, diferentes a egresados SENA

Este propósito institucional se sustenta en la labor que realiza la APE en sus procesos de orientación e intermediación laboral. En este cuatrienio, el SENA tiene el reto de colocar 512.860 que corresponden a colombianos que adelantan su proceso de intermediación laboral y acceden a las miles de vacantes disponibles en el aplicativo virtual www.agenciapublicadeempleo.sena.edu.co



Al sumar la meta de certificados SENA colocados mediante la APE 639.449, más los buscadores de empleo o los que cambian de trabajo, que no son formados por el SENA, se estima que 512.860 personas serán colocadas en el periodo 2015 -2018, para alcanzar un total de 1'152.309 personas colocadas a través de la gestión de la APE.

El objetivo apunta a la colocación de personas en empleos de calidad, directos y autosostenibles, así como, a la ejecución de iniciativas que permitan la retención del empleo, lo que se desarrolla con las siguientes actuaciones:

- Colocación a través de la APE, que contempla: la activación de usuarios (personas y empresas); la realización de Micro-ruedas de empleo: 1.000 jornadas que generarán 80.000 colocaciones; las Jornadas de Oficinas Móviles y su vinculación a los mega proyectos del Gobierno Nacional (Vías 4G y terciarias, túneles y puentes, aeropuertos, colegios y viviendas); así como a los proyectos relevantes de los sectores impulsores de la economía.

- Seguimiento a egresados SENA colocados a través de otros mecanismos o servicios de intermediación laboral.

- Las microruedas de empleo se constituyen en otra iniciativa que dinamizará la colocación de personas en empleos decentes.

7. Consolidar y fortalecer el sistema de gestión que garantice la excelencia en el cumplimiento de la misión y los servicios de alta calidad de la Entidad.
100% de las iniciativas de fortalecimiento institucional implementadas

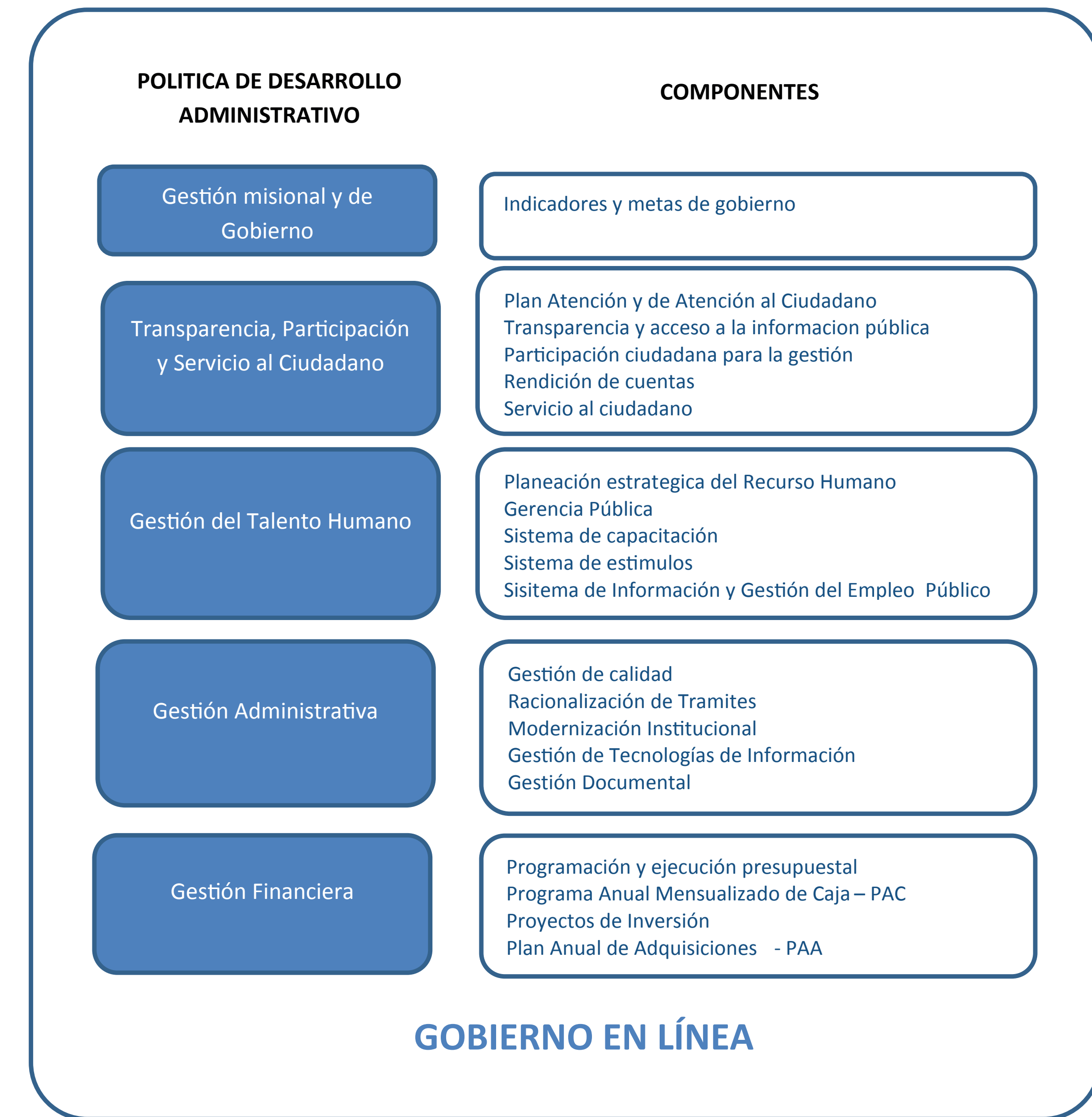
El SENA formula este objetivo transversal para consolidar y fortalecer la capacidad institucional que soporta las acciones misionales, con el propósito de satisfacer a los beneficiarios, cumplir la MEGA META y lograr la Visión.

Con base en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (ver Ilustración No.9. Modelo Integrado de Planeación y Gestión), la Entidad fortalecerá su capacidad de gestión, a través del cumplimiento de las cinco políticas de desarrollo administrativo, con sus respectivos elementos, a fin de asegurar el soporte a nuestras apuestas estratégicas, en función de una buena prestación del servicio al ciudadano. La implementación de estas políticas se apoya en las herramientas dinamizadoras relacionadas con el uso de los medios electrónicos y, en general, de tecnologías de información y comunicaciones, siguiendo los lineamientos definidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Complementando la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el SENA focalizará esfuerzos en los siguientes aspectos:

i) Talento Humano: Se fortalecerán los planes y programas que garanticen: a) Ambientes de trabajo saludable con un enfoque de participación, preventivo, de gerencia del riesgo y articulado con el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol de la Entidad, b) La cualificación de las competencias laborales del talento humano en

Ilustración 9. Modelo Integrado de Planeación y Gestión









concordancia con los requerimientos del presente plan y c) Un clima laboral favorable para el desarrollo de las funciones y apuestas de la Entidad.

De igual manera, se realizarán gestiones ante las entidades gubernamentales para la ampliación de la planta de personal, con el fin de contar con el talento humano con las competencias laborales que requiere y merece el SENA.

ii) Infraestructura física: La planta física de la Entidad como factor determinante en el desarrollo de la estrategia institucional, tendrá las mejores condiciones para contribuir a la excelencia en la formación y esto se consigue con infraestructura que ostente estándares de calidad que permita simular ambientes reales de trabajo, de manera que aseguren a nuestros aprendices adquirir las competencias laborales pertinentes para su desempeño laboral.

Bajo esta línea de acción se trabajará por la optimización de los recursos asignados para infraestructura física, incluyendo el proceso de reforzamiento estructural de las sedes del SENA y la construcción de nuevas sedes y/o ambientes de formación.

Los criterios de priorización para el mantenimiento de la infraestructura física, se orientan a: a) Atender fallas en edificaciones e instalaciones que sean indispensables para garantizar la continuidad en la prestación del servicio por requerimientos de la operación y/o por exigencia ambiental o jurídica; de tal forma que se mantengan los estándares de seguridad y salud en las sedes del SENA. b) Atender los mantenimientos periódicos o preventivos que sean relevantes en la calidad en la prestación del servicio.

Para priorizar las inversiones en nuevos proyectos se definen dos criterios: a) Presencia en municipios o zonas de consolidación territorial y b) Disminución del déficit en materia de ambientes y/o sustitución de arrendamientos por ambientes nuevos de mayor calidad.

iii) Tecnologías de la información y la comunicación: El SENA, teniendo en cuenta que este es uno de los insumos estratégicos para materializar los compromisos propuestos en este plan, implementará tres iniciativas importantes:

a) Maximizar la cobertura de las tecnologías de la información y comunicaciones de los procedimientos misionales de la entidad

b)Articular las tecnologías de la información y comunicaciones con los lineamientos y objetivos del Gobierno Nacional

c)Articular las tecnologías de la información y las comunicaciones con el norte estratégico del SENA

iv) Gestión documental estratégica: para apoyar el desarrollo de las estrategias formuladas en este plan, el SENA fortalecerá el proceso de gestión documental, de manera que se optimice la administración del flujo de documentos, se salvaguarde y conserve el patrimonio documental de la entidad, con el propósito de facilitar el acceso a la información y garantizar excelencia en los servicios a nuestros beneficiarios.

v)Consolidación del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol (SIGA): esta iniciativa busca garantizar el desempeño institucional en la búsqueda de la satisfacción de los grupos de interés. A continuación se describen las acciones que realizará el SENA en los subsistemas del SIGA:

a. Subsistema de calidad: mantener la certificación y el mejoramiento continuo que permita incrementar los estándares sobre los servicios que la Entidad presta.

b. Subsistema de Gestión Ambiental: desarrollar los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión Ambiental, como evidencia del compromiso que el SENA tiene sobre la protección del medio ambiente y la disminución de impactos que puedan generar contaminación ambiental.

c. Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional: diseñar, documentar e implementar el Nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo conforme con lo establecido en la Ley 1562 de 2012.

d. Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información: aumentar los mecanismos y controles para la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad, de la información institucional bajo sistemas de información que contribuyen a la mejor gestión y la toma de decisiones oportuna en el SENA.

vi) **Fortalecimiento administrativo y financiero:** En este punto la Entidad se propone optimizar la gestión de los recursos económicos que dan sustento al plan estratégico y para ello prioriza los siguientes esfuerzos:

a. Mejorar la confiabilidad de la información financiera y contable que soporta los Estados Financieros del SENA y su sostenibilidad.

b. Fortalecer los ingresos de la entidad mediante la actualización de la normatividad del Fondo de la Industria de la Construcción FIC, que permitirá tener un universo de obligados, bases gravables claras y específicas, para recaudar de forma rápida y oportuna la contribución y controlar la evasión.

c. Racionalizar el gasto de servicios generales mediante la implementación de estrategias y mecanismos de ahorro, austeridad y racionalización de gastos como: servicios públicos, tiquetes aéreos, papelería y elementos de oficina, seguros, vigilancia, servicio de aseo e insumos de aseo y cafetería, combustible, mantenimiento de parque automotor; entre otros.

d. Consolidar del Sistema de Gestión Contractual con la implementación del Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP II) como principal instrumento de gestión para planear la compra pública y facilitar ganancias en eficiencia y ahorro en el uso de los recursos públicos.

3.7. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

El Cuadro de Mando es una herramienta de control de gestión que permite la toma de decisiones de manera ágil, mediante el monitoreo del cumplimiento de la estrategia integral del SENA. En él se presenta la medición de los objetivos estratégicos a través de metas que se logran mediante el desarrollo de las iniciativas estratégicas que se presentan en el punto 3.8.



Ilustración 10. Cuadro de Mando Estratégico

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

VISIÓN

"En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz."

Más de 1,6 millones de personas colocadas reteniendo el empleo actual, supliendo las vacantes de las empresas y contribuyendo a la disminución del desempleo

1,071 Millones de egresados SENA vinculados al mercado laboral

102 MIL Certificados por competencias vinculados

42 MIL Empleos generados por emprendimiento

300 Mil aprendices se vinculan en las empresas donde realizaron el contrato de aprendizaje

512 MIL Colombianos colocados por la APE diferentes a egresados SENA

100 % de la implementación de la iniciativas de Fortalecimiento Institucional

3.8 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las iniciativas estratégicas que corresponden a los proyectos o grupos de proyectos o programas discrecionales, que se realizan como valor agregado al normal accionar de las áreas o dependencias del SENA y que están diseñados para alcanzar el desempeño deseado.

	INCIATIVAS
Desarrollar formación profesional integral con calidad cobertura y pertinencia	✓ Cualificación de instructores: capacitación pedagógica, profesionalización y posgrados ✓ Acreditación de programas de formación en alta calidad ✓ Apropiación de la Política SENNOVA, para la investigación aplicada de la cultura de la innovación y el desarrrollo tecnológico ✓ Certificaciones y titulaciones nacionales e internacionales ✓ Mejoramiento integral de ambientes de aprendizaje: infraestructura y tecnología ✓ Fortecimiento de la Escuela Nacional de Instructores ✓ Fortalecimiento del Programa de Bilingüismo ✓ Consolidación del Centro Nacional de Formación virtual ✓ SENA rural,más productividad y mejores ingresos ✓ Programa SENA Emprende Rural (SER) ✓ Formar trabajadores en los sectores estratégicos del PND ✓ Contribución del SENA a la conformación del Sistema y Marco Nacional de Cualificaciones ✓ Permanencia en la cadena: aspirante-aprendiz-titulado y/o certificado- vinculado al trabajo ✓ Cooperación internacional y alianzas para impulsar los servicios de la Entidad ✓ Formación Dual
Conectar a las personas certificadas por competencias laborales con el trabajo	✓ Fortalecer las condiciones de empleabilidad de las personas mediante la certificación en competencias Laborales ✓ Acreditar al SENA como Organismo evaluador de la conformidad ante la ONAC (ISO 17204), en Áreas reguladas y Áreas no reguladas ✓ Implementación Nueva metodología de normalización ✓ Acreditación del SENA como Unidad normalizadora de compentencias ante MCIT e ICONTEC
Fortalecer el proceso de emprendimiento y empresarismo	✓ Implementar la cátedra de emprendimiento SENA en la formación profesional integral ✓ Modernización el Fondo Emprender ✓ Internacionalización del emprendimiento SENA ✓ Implementación de los Laboratorios de ideación ✓ Programa SENA Emprende Rural (SER)



Fortalecer la gestión del contrato de aprendizaje	✓ Ampliar la base de empresas reguladas ✓ Estimular el aumento del contrato de aprendizaje voluntario ✓ Flexibilización en los periodos de cálculo de la nómina ✓ Mejorar la gestión del contrato de aprendizaje ✓ Monitoreo a grandes inversiones del sector público y privado
Contribuir en la ubicación laboral de personas mediante el proceso de intermediación laboral	✓ Fortalecer el Relacionamiento empresarial ✓ Activación de los usuarios (personas y empresas) en el aplicativo de intermediación laboral ✓ Microruedas de empleo ✓ Jornadas de Oficina móvil. ✓ Enfoque a los MEGA proyectos del Gobierno Nacional. (Vías 4G y terciarias, túneles y puentes, aeropuertos, colegios y viviendas) así como sectores impulsores de la economía.)
Estrategia Transversal Fortalecimiento Organizacional	✓ Modelo Empresa Laboral Saludable ✓ Plan Estratégico de Talento Humano ✓ Plan Nacional de Infraestructura ✓ Gestión Estratégica Documental ✓ Sistema Integral de Gestión y Autocontrol SIGA ✓ Mejoramiento de la confiabilidad de los estados financieros y garantía de su sostenibilidad ✓ Maximizar cobertura TICS en procesos misionales ✓ Articular TICS con objetivos de Gobierno Nacional ✓ Articular TICS con la estrategia SENA ✓ Fortalecimiento de los ingresos, el patrimonio y la racionalización de los gastos ✓ Implementación de SECOP II

4. FINANCIACIÓN DEL PLAN

El SENA como entidad del orden nacional, hace parte del Presupuesto General de la Nación y el Plan Estratégico se financia a través de la programación financiera contenida en el Marco de Gasto de Mediano Plazo MGMP que permite articular el diseño de políticas, la planeación macroeconómica y fiscal, protegiendo la inversión pública y garantizando el funcionamiento de la entidad. Anualmente se presenta el anteproyecto de presupuesto y se actualiza el Marco de Gasto de Mediano Plazo MGMP ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Trabajo.

Respecto a la proyección de los ingresos del SENA provenientes del CREE, es de anotar que la Entidad cuenta con la garantía que le confiere la Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012 que en su artículo 28 establece: " En todo caso, el Gobierno Nacional garantizará que la asignación de recursos en los presupuestos del SENA y el ICBF en los términos de esta ley, sea como mínimo un monto equivalente al presupuesto de dichos órganos para la vigencia fiscal de 2013 sin incluir los aportes parafiscales realizados por las entidades públicas, los aportes parafiscales realizados por las sociedades y personas jurídicas y asimiladas correspondientes a los empleados que devenguen más de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes, ni los aportes que dichas entidades reciban del Presupuesto General de la Nación en dicha vigencia, ajustado anualmente con el crecimiento causado del índice de precios al consumidor más dos puntos porcentuales (2%)".